

Besturen is vooruitzien

21

DNB heeft themaonderzoek gedaan naar de governance bij pensioenfondsen. Er is gekeken hoe bestuurders leiding geven aan het pensioenfonds en besluiten nemen die hun deelnemers, gewezen deelnemers en gepensioneerden aangaan. Welke afwegingen maken ze daarbij, hoe evenwichtig zijn die, in hoeverre zijn ze afgeleid van een tevoren bepaalde strategie en beleid, en hoe bespreekbaar zijn de echte heikele punten? Hoe laveren bestuurders van pensioenfondsen tussen alle politieke belangen door en komen zij tot onafhankelijke besluiten? En wat kenmerkt een goed bestuurder van een pensioenfonds, waaraan is zo iemand te herkennen? En hoe belangrijk is goed bestuur voor de prestaties van het pensioenfonds en de aanspraken van de deelnemers? Over die vragen gaat dit artikel dat gebaseerd is op de bevindingen uit het themaonderzoek van DNB.

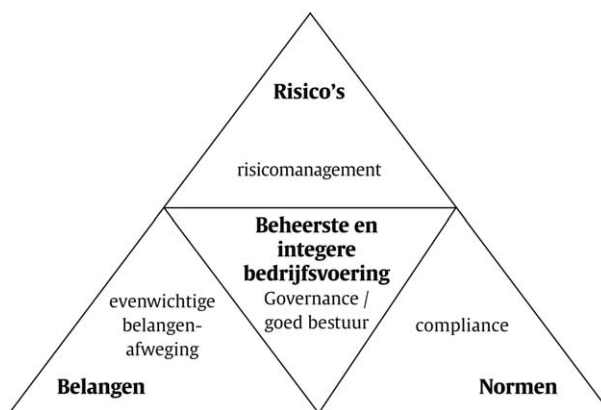
Risico's, belangen en normen

Wat slecht bestuur is ervaren we allemaal dagelijks op de weg: de automobilist die te dicht op ons kruipt, die ondanks slechte weersomstandigheden zonder licht aan te hard rijdt, de verkeersregels aan zijn laars lapt en geen moment rekening houdt met zijn medeweggebruikers. Een goede automobilist is lastiger te herkennen. Het is iemand die goed voorbereid de weg op gaat en ook tijdens het rijden voldoende anticipeert op wat er om hem heen gebeurt. Zo iemand valt niet op, tenzij we er bewust naar op zoek gaan. Dan herkennen we de bestuurder die een veilige marge inbouwt door afstand te houden van zijn voorgangers, die met slecht weer rustiger rijdt, die afremt in plaats van gas geeft voor een oranje verkeerslicht en die anticipeert op het gedrag van zijn medeweggebruikers. De goede autobestuurder besteedt het onderhoud van zijn auto niet uit aan zomaar elke garage. Hij heeft oog voor *risico's*, zowel ten aanzien van de veiligheid van de auto als tijdens het rijden. Hij geeft zich rekenschap van de *belangen* van andere verkeersdeelnemers en houdt zich aan de geldende *normen* in het verkeer.

Er is een parallel te trekken tussen de goede autobestuurder en de goede pensioenfondsbestuurder: ook laatstgenoemde zou bij elke belangrijke beslissing moeten nagaan welke *belangen* er op het spel staan (van de deelnemers, de gewezen deelnemers, de pensioengerechtigden, de werkgever), welke *normen* van toepassing zijn en welke *risico's* er voor de verschillende belangen aan een bepaalde koers verbonden zijn. 'Belangen, risico's en normen' vormen de drie pijlers, weergegeven in figuur

1, die de pensioenfondsbestuurder kan gebruiken om zijn fonds goed te besturen. Door steeds aandacht te besteden aan deze drie pijlers, en door navolgbaar te maken hoe de belangenafweging hierover plaatsvindt, werkt het bestuur aan de beheersing en integriteit van haar bedrijfsvoering en het waarborgen van goed bestuur. Daarbij stelt een goed pensioenfondsbestuurder zich onafhankelijk op, voorkomt hij de schijn van belangenverstrengeling en zoekt hij tegenspraak bij zijn medebestuurders en de organen van het pensioenfonds om niet te snel in de valkuil van zijn eigen gelijk te stappen.

Figuur 1



Besluit toeslagverlening als voorbeeld

Een voorbeeld illustreert hoe een bestuurder met behulp van de pijlers uit figuur 1 een besluit over de toeslagverlening kan voorbereiden. Zo kan het bestuur allereerst in kaart brengen welke **normen** in de PW en binnen het fonds zijn afgesproken. Er geldt de consistentie-eis uit art. 95 PW, die voorschrijft dat er een consistent geheel moet zijn tussen de gewekte verwachtingen, de financiering en het realiseren van de voorwaardelijke toeslagen. Verder moet het bestuur, op grond van art. 105 PW, ook bij toeslagverlening met alle betrokken belangen rekening houden. Als het fonds een korte termijn herstelplan heeft dan geldt ook art. 140 PW, dat het onmogelijk maakt een toeslag te verlenen in een situatie van een dekkingstekort. Misschien is binnen het fonds daarnaast beleid afgesproken over de volgorde tussen indexatie en inhaalindexatie. Het normenkader bepaalt welke indexatie minimaal en maximaal mogelijk is en geeft daarmee de grenzen aan. Het bestuur kan vervolgens de **belangen** in kaart brengen van de gewezen deelnemers, de gepensioneerden en de actieve deelnemers, door voorbeelden te laten doorrekenen. Wat levert de minimaal en maximaal mogelijke indexatie iedere groep op en wat kost het hen? Een stap verder is om binnen de groep actieve deelnemers na te gaan wat een bepaald toeslagbesluit betekent voor een

1. Ingeborg Rademakers en Thijs Hinskens zijn werkzaam bij de afdeling Thematisch Toezicht Pensioenfondsen (TTP) van De Nederlandsche Bank.

jongere, een medewerker van middelbare leeftijd of een medewerker die tegen zijn pensioen aanloopt. Bij het inventariseren van de belangen kijkt het bestuur vervolgens naar de **risico's** voor elke groep belanghebbenden en de wijze waarop die te beheersen zijn. Welke invloed heeft indexatie bijvoorbeeld op de dekkinggraad en welke belangen kunnen daardoor op de korte en de langere termijn worden geschaad? Is er een maatregel mogelijk om die schade te beperken? In hoeverre wordt het risico dan overgedragen aan een andere partij, bijvoorbeeld de werkgever die premie bij moet storten bij een te lage dekkinggraad? Of in hoeverre loopt het fonds een risico op reputatieschade doordat de toezichthouder zal ingrijpen en een kortingsmaatregel eisen?

Door op deze wijze de belangen en de risico's te doordenken en met inachtneming daarvan binnen de grenzen van de toepasselijke normen te beslissen, neemt het bestuur een gefundeerd besluit waarover verantwoording kan worden afgelegd aan alle betrokkenen.

De **onafhankelijke opstelling** van het bestuur komt in dit voorbeeld tot uitdrukking doordat de bestuurders zich losmaken van het belang van de geledingen door wie zij benoemd zijn en welbewust de belangen van alle betrokkenen in ogenschouw nemen.

Wettelijke basis voor goed bestuur

De basis voor goed pensioenfondsbestuur wordt gevormd door het wettelijk kader. In de Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling is bepaald dat een pensioenfonds zijn organisatie zodanig inricht dat goed bestuur (art. 33 PW, art. 43 Wet verplichte beroepspensioenregeling) en een beheerste en integere bedrijfsvoering (art. 143 PW, art. 138 Wet verplichte beroepspensioenregeling) zijn gewaarborgd. In de besluitvorming moet het bestuur met alle betrokken belangen rekening houden (art. 105 PW, 110 Wet verplichte beroepspensioenregeling). Daarnaast is in het Besluit uitvoering PW en Wet verplichte beroepspensioenregeling bepaald dat de Principes voor goed pensioenfondsbestuur van de Stichting van de Arbeid van 16 december 2005 worden aangemerkt als principes voor goed pensioenfondsbestuur en moeten worden nageleefd. Dit alles geldt ook wanneer het bestuur zaken heeft uitbesteed (art. 34 PW en 14 Besluit uitvoering PW en Wet verplichte beroepspensioenregeling).

De praktijk

In het themaonderzoek naar de governance van pensioenfondsen heeft DNB gekeken hoe bestuurders van pensioenfondsen daadwerkelijk besluiten nemen. Wegen bestuurders de risico's, belangen en normen steeds goed af en geven zij ook inzicht in hun afwegingsproces? Organiseren ze daarop tegenspraak? Hoe onafhankelijk stellen zij zich op bij het nemen van besluiten en hoe gaan ze daarbij om met eventuele dubbelrollen? Hoe gaat het bijvoorbeeld indien pensioenfondsbestuurders zelf cao-onderhandelaar zijn geweest bij de onderhandelingen

over de pensioenregeling of pensioenovereenkomst, terwijl ze vervolgens de uitvoerbaarheid daarvan voor het pensioenfonds moeten beoordelen? Hoe gaat het als bestuurders uitbesteden aan derde partijen of adviseurs, waaruit bestaat dan hun sturing? Geven ze hun pensioenfonds zomaar overal 'in onderhoud' of besteden ze welbewust uit? Wat valt er te zeggen over het voorbeeldgedrag van bestuurders en de wijze waarop zij de cultuur van het fonds beïnvloeden? In de praktijk hebben wij een aantal valkuilen bij de besluitvorming gezien evenals een aantal 'good practices', die in het volgende aan de orde komen.

Risico's, belangen en normen

In de praktijk van ons pensioentoezicht zien wij bestuurders bij het nemen van beslissingen niet vaak een zichtbare en expliciete afweging maken tussen risico's, belangen en normen. Onze ervaring is dat veel bestuurders het moeilijk vinden om aan te geven hoe zij precies tot besluiten komen. Er vinden wel discussies plaats in het bestuur en daarbij komen afwisselend risico's, normen en/of deelbelangen ter sprake, maar de afwegingen voor uiteindelijke besluiten blijven vaak impliciet, waardoor de gedachtegang van het bestuur moeilijk te volgen is en achteraf lastig te reproduceren. Dit maakt het voor de pensioenfondsorganen lastig om de evenwichtigheid van de belangenafwegingen te toetsen.

Sommige fondsen vormen daarop een goede uitzondering doordat zij met vaste besluitvormingsprocedures werken. Zo worden besluiten voorbereid door middel van een notitie met een schets van de probleemstelling, het toepasselijke normenkader, de mogelijke scenario's, evenals de risico's en voordelen per scenario. Zelden zien wij echter dat ook de belangen van alle betrokkenen vooraf zichtbaar gemaakt en gewogen worden. Wij zien wel discussies daarover in het bestuur, maar geen analyse vooraf, terwijl die juist zou kunnen helpen om de discussie in het bestuur aan te scherpen.

Sommige fondsbesturen besteden veel aandacht aan wie bij de besluitvorming betrokken worden, zoals de deelnemersraad en diverse geledingen (gepensioneerden, werknemers) die in een vooroverleg geraadpleegd worden. Vaak gebeurt dit met het doel om een resultaat te bereiken dat door alle partijen geaccepteerd zal worden, om consensus te bewerkstelligen dus. Daarbij moet men wel voorkomen dat waardevolle minderheidsstandpunten voortijdig sneuvelen. Ook moet voorkomen worden dat organen van het pensioenfonds al gecommitteerd zijn voordat ze hun formele rol hebben kunnen spelen. Zo zijn er fondsen die leden van de deelnemersraad opnemen in commissies die beleid voorbereiden voor het bestuur. Dat is gevaarlijk, omdat dit beleid later door de deelnemersraad van advies voorzien moet worden. De vraag is hoe onafhankelijk de deelnemersraad zo'n advies kan geven als haar leden betrokken zijn geweest bij de voorbereiding van het beleid.

Onafhankelijke opstelling bestuur en dubbelrollen

Uit ons onderzoek is gebleken dat bij fondsen veelvuldig dubbelrollen in het bestuur voorkomen, waardoor de onafhankelijke opstelling van het bestuur in gevaar kan komen. Bij dubbelrollen valt te denken aan bestuursleden die tevens CEO, CFO, OR-bestuurslid, of vakbondsvertegenwoordiger zijn. In de pensioensector is dit een veelvoorkomende praktijk omdat in het bestuur vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers zitten. Deze functionarissen zijn in hun hoedanigheid van CEO, CFO, OR-lid en vakbondsvertegenwoordiger betrokken bij zaken waar ze als pensioenfondsbestuurder ook over moeten oordelen. Denk bijvoorbeeld aan de cao-onderhandelingen, waarin de vakbondsvertegenwoordiger afspraken maakt over het pensioencontract of de pensioenregeling. Als pensioenfondsbestuurder moet hij vervolgens de uitvoerbaarheid van het pensioencontract of de pensioenregeling beoordelen. Dit kan leiden tot belangenconflicten of de schijn van belangenverstremgeling. Zo zal de vakbondsbestuurder tijdens de cao-onderhandelingen opkomen voor de belangen van zijn directe achterban. Als pensioenfondsbestuurder moet hij juist voor alle belanghebbenden van het pensioenfonds opkomen en daarbij moet hij afstand kunnen nemen van het standpunt dat hij aan de cao-tafel heeft ingenomen. Hoe onafhankelijk kan hij dat doen en hoe geloofwaardig is dat voor degenen die hij in elk van zijn beide rollen vertegenwoordigt?

Ook kan er sprake zijn van een belangenconflict wanneer een bestuurslid van een ondernemingspensioenfonds vanuit zijn rol bij de sponsor een kennisvoorsprong heeft ten opzichte van andere bestuursleden. Te denken valt aan een bestuurslid van werkgeverszijde die als CEO of CFO van de onderneming in onderhandeling is met een partij over de afstoting van een deel van de onderneming aan die partij. De onderhandelingen zijn nog geheim vanwege het risico dat de beurskoers van de onderneming beïnvloed zou kunnen worden. Bij de onderhandelingen spelen de pensioenaanspraken van deelnemers die over zullen gaan naar de andere partij een belangrijke rol. Hoe kan deze CEO of CFO, die gebrand is op een goed onderhandelingsresultaat, als pensioenfondsbestuurder nog een evenwichtige belangenafweging maken over de wijze waarop met de aanspraken van de deelnemers is omgegaan? En wat moet hij met zijn kennisvoorsprong in zijn rol als pensioenfondsbestuurder? De CEO of CFO komt in een lastige spagaat.

Een regelmatig voorkomend probleem is dat er weliswaar sprake is van een formeel gelijkwaardige verhouding in het bestuur, maar deze wordt vervolgens weer ondermijnd door een hiërarchische verhouding op de werkvloer. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer een werkgeverslid dat tevens CEO is, in het bestuur zit met een werknemerslid dat in het bedrijf ondergeschikt is aan de CEO. Het is dan de vraag of het werknemerslid zijn rol in

het bestuur zonder last kan spelen. Wat voor (onbewuste) invloed op de beoordeling van de werknemer heeft het wanneer die werknemer in het pensioenfondsbestuur voortdurend tegen zijn leidinggevende ingaat?

De genoemde voorbeelden illustreren de huidige praktijk en onze bevindingen in ons themaonderzoek dat er vaak zodanige dubbelrollen zijn, waarbij de onafhankelijke opstelling van het bestuur in gevaar kan komen en al snel sprake is van schijn van belangenverstremgeling. Allereerst moet het bestuur bewust zijn van het bestaan van dubbelrollen in het pensioenfondsbestuur. Niet altijd wordt dit door de onderzochte fondsen onderkend. In ons onderzoek zijn wij echter ook voorbeelden tegengekomen van pensioenfondsen die wel heel bewust omgingen met de problematiek van dubbelrollen. Een oplossing is de scheiding van functies: cao-partij en pensioenfondsbestuurder kunnen dan niet in dezelfde persoon worden gecombineerd. Als scheiding van functies geen haalbare optie is dan is het zaak te zorgen voor goede spelregels. Wat dit laatste betreft is een good practice die wij zijn tegengekomen de volgende:

Good practice

Nadat DNB in een governanceonderzoek had geconstateerd dat bij een pensioenfonds sprake was van een aantal van de bovengenoemde dubbelrollen, is het fonds aan de slag gegaan om spelregels op te stellen. Om diverse redenen was het voor het fonds lastig om de functies te scheiden. Het bestuur heeft daarom de volgende spelregels opgesteld:

Per onderwerp in de bestuursvergadering wordt aangegeven of er sprake kan zijn van belangenverstremgeling. Ook benoemt het fonds voordat besluitvorming plaatsvindt hoe alle belangen door het besluit geraakt kunnen worden. Verder wordt in het verslag van vergaderingen het besluitvormingsproces uitgebreider opgenomen, zodat zichtbaar is hoe met de verschillende belangen is omgegaan. Ook heeft dit fonds, om kennisachterstand van andere bestuursleden te verkleinen, besloten om de voorbereiding van de besluitvorming in een bestuurscommissie te beleggen waar het bestuurslid met kennisvoorsprong geen plaats heeft. Er is bovendien beleid opgesteld wat te doen als geconstateerd wordt dat er sprake kan zijn van belangenverstremgeling (bijvoorbeeld de betreffende persoon niet laten meedoen in de vergadering of tijdelijk terugtreden als bestuurslid).

Een goed bestuurder zou de hiervoor besproken driehoek met risico's, belangen en normen kunnen gebruiken om tot een besluit te komen over dubbelrollen in het bestuur: [Belangen] Dubbelrollen kunnen aan evenwichtige belangenafweging in de weg staan. Zo zal een CFO aan de cao-tafel terecht opkomen voor het belang van de werkgever. Als bestuurslid zal hij echter ook af en toe geconfronteerd worden met besluiten die ingaan tegen het belang van de werkgever, bijvoorbeeld als het gaat om onderhandelingen over een bijstortverplichting van de werkgever. Door functies te scheiden of door spelregels

af te spreken, kan de (schijn van) belangenverstremgeling worden tegengegaan. Zoals geschetst heeft het bestuur in het voorbeeld een aantal spelregels opgesteld om te voorkomen dat één belang dominant kan worden in de besluitvorming.

[Normen] De belangrijkste normen die hier spelen zijn onafhankelijke opstelling van het bestuur (principe A4 StAr-principes) en (schijn van) belangenverstremgeling (art. 143 PW jo. 20 Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen). Het bestuur in het bovengenoemde voorbeeld heeft geprobeerd aan de norm van onafhankelijkheid te voldoen door te erkennen dat haar onafhankelijke opstelling bij sommige beslissingen in het gedrang kwam en heeft ervoor gekozen die beslissingen voor te laten bereiden door een aparte commissie van het bestuur. De (schijn van) belangenverstremgeling heeft het fonds in het voorbeeld geprobeerd te ondervangen door transparant te zijn over het besluitvormingsproces, zodat voor de buitenwereld duidelijk is welke overwegingen het bestuur heeft gehad om tot een besluit te komen. Ook heeft het fonds afspraken gemaakt over terugtreden bij belangenverstremgeling.

[Risico's] Behalve dat het risico bestaat dat niet alle belangen evenwichtig in de besluitvorming worden afgewogen, is er ook een risico van schade aan de reputatie van het fonds. Bij de belanghebbenden kan het beeld bestaan dat het bestuur er niet voor hen zit, maar voor een ander belang. Door normen te formuleren heeft het fonds dit risico beheerst.

Relatie met uitvoerder

Bijna alle pensioenfondsen besteden hun administratie en vermogensbeheer uit aan derde partijen. Wij hebben in ons onderzoek gemerkt dat de verhouding tussen pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisatie (PUO) varieert van verweven tot afstandelijk. Bij beide varianten zien wij valkuilen, maar ook mogelijkheden om deze te vermijden.

Verwevenheid hebben wij bijvoorbeeld aangetroffen bij een aantal pensioenfondsen die geheel of gedeeltelijk aandeelhouder van de PUO zijn. Daarbij kan de situatie ontstaan dat de aandeelhoudersbelangen sterk kunnen verschillen met de belangen die het pensioenfonds heeft. Zo kan de afweging tussen risico en rendement voor een aandeelhouder anders uitpakken dan voor een pensioenfondsbestuur dat haar deelnemers vertegenwoordigt. De belangen als aandeelhouder en als pensioenfonds moeten daarom goed gescheiden worden. Een voorbeeld hoe sommige fondsen hiermee omgaan, is het onderbrengen van het stemrecht als aandeelhouder in een Stichting Administratiekantoor (STAK). Daarin zitten geen leden van het bestuur van het fonds. Het pensioenfonds is hier dus nog wel aandeelhouder, maar laat haar stem als aandeelhouder uitbrengen door de STAK waarin het pensioenfondsbestuur geen rol vervult.

Een ander probleem van verwevenheid tussen fonds en PUO kan zijn dat er geen zakelijke relatie tussen beiden bestaat. Fonds en PUO zijn weliswaar ondergebracht in aparte rechtspersonen, maar onduidelijk is welke partij waarvoor verantwoordelijk is. Er zijn geen heldere resultaatafspraken gemaakt, er vindt geen periodieke evaluatie van de dienstverlening van de PUO plaats en de PUO is bij alle bestuursvergaderingen aanwezig, ook wanneer het gaat om besluiten over die PUO. Ook hebben wij gezien dat SLA's lang niet altijd duidelijk waren. Verder zijn wij contracten tussen pensioenfondsen en PUO tegengekomen van erg lange duur (tien jaar) met hoge boetes bij tussentijds opzeggen. Het fonds zit daardoor feitelijk vast aan de PUO. Deze elementen kunnen een onafhankelijke opstelling van het bestuur bemoeilijken.

Teveel afstand tussen pensioenfondsen en PUO komt even vaak voor als te grote verwevenheid. Wanneer het pensioenfonds op te grote afstand staat, dan kan het gebeuren dat het fonds te weinig controle uitoefent op de PUO. Een voorbeeld uit de praktijk is dat de PUO uitvoert en rapporteert over de uitvoering, waarbij het bestuur vrijwel volledig afgaat op de rapportages van de PUO, zonder eigen controles in te bouwen. De slager keurt dan zijn eigen vlees. Een 'good practice' is een fonds dat aangaf af en toe een onafhankelijke audit uit te laten voeren bij de PUO en zelf op bezoek te gaan om met medewerkers (en niet alleen de accountmanager) te spreken. De essentie is dat bestuurders zichzelf een onafhankelijk oordeel vormen hoe het gaat bij de PUO, waarbij rapportages, gesprekken, ervaringen, de accountant, de actuaaris en de compliance- of riskofficer als bronnen van informatie kunnen dienen.

Adviseurs

De moeilijkheden waar fondsen mee te maken hebben in hun relatie met de PUO, zien wij in de kern ook terug in de relatie met adviseurs. Bijna alle pensioenfondsen gebruiken adviseurs. Wij hebben gemerkt dat besturen die adviseurs inschakelen daarover vaak te weinig bewust een besluit nemen. Een pensioenfonds zal een adviseur gebruiken voor expertise die het bestuur zelf misschien niet heeft. Het is goed wanneer het bestuur zich bij het inwinnen van advies bijvoorbeeld steeds afvraagt wat de meerwaarde is van het advies, of het advies echt nodig is, wat de kosten zijn van het advies, welke adviesopdracht het bestuur aan de adviseur geeft en het bestuur nagaat of de adviseur nog andere belangen heeft die strijdig kunnen zijn met die van het fonds. Bij verschillende fondsen hebben wij gezien dat de opdracht aan een adviseur niet duidelijk omljnd was, dat zijn onafhankelijkheid niet getoetst was, zijn prestaties niet beoordeeld werden en dat de adviseur al jarenlang voor het fonds werkte zonder enige vorm van evaluatie door het bestuur. Dat is geen goede praktijk. Daarnaast komen uit het onderzoek nog twee andere problemen bij het inhuren van adviseurs naar voren. Een adviseur kan de prikkel

wegnemen bij het bestuur om zelf deskundigheid te ontwikkelen. Hierdoor bestaat het risico dat de adviseur feitelijk het beleid van het pensioenfonds bepaalt. Hoe houdt het bestuur daar zicht op en voorkomt het dat de adviseur het dagelijkse beleid bepaalt? Het bijkomende probleem is dat de adviseur niet altijd dezelfde belangen heeft als het bestuur. Zo heeft een pensioenfondsbestuur er belang bij dat de kosten van de adviseur beperkt blijven maar dat hij toch een zo hoog mogelijke kwaliteit levert. De adviseur heeft er echter belang bij dat zijn tijdsinvestering voor het fonds beperkt blijft maar dat hij voor zijn advisering wel een (voor hemzelf) zo gunstig mogelijke vergoeding krijgt.

Het is belangrijk dat het bestuur van tevoren duidelijk voor ogen heeft wat het doel van het advies is, bijvoorbeeld door de vraag te stellen welk probleem het advies moet oplossen. Daarnaast helpt het om vooraf profiel, selectie en screening van de adviseur duidelijk vast te leggen. In het contract kunnen bepalingen over de onafhankelijkheid van de adviseur worden opgenomen en een clausule over verplichte openbaarmaking bij mogelijke belangenconflicten. Ook moet het bestuur controles inbouwen ten opzichte van de adviseur en deze vragen om verantwoording af te leggen over zijn werkwijze. Wij zien dat steeds meer fondsen dergelijke beheersmaatregelen nemen en dat is een positieve ontwikkeling.

In het kader van beheerste en integere bedrijfsvoering is het belangrijk dat het bestuur zich onafhankelijk opstellen ten opzichte van PUO en adviseur. Ook hierbij is het voor een pensioenfondsbestuur weer nuttig om de driehoek in ogenschouw te nemen:

[Risico] In het bestuur of bij het bestuursbureau moeten personen zitten die kritisch kunnen volgen wat er bij de PUO gebeurt en die de risico's van de uitbesteding in kaart kunnen brengen. Als het bestuur dit niet voldoende kan en doet, is het onvoldoende 'in control'. Het risico is dat het pensioenfonds een andere kant op gaat dan waar het bestuur naar toe wil. Dit is niet in het belang van de deelnemer.

[Normen] De norm die hier geldt, is te vinden in art. 34 PW en art. 12 tot en met 14 Besluit uitvoering PW en Wet verplichte beroepspensioenregeling. Het bestuur moet zich ervan bewust zijn dat het verantwoordelijk is voor de gang van zaken bij het pensioenfonds. De wet eist dat het pensioenfonds ervoor zorg draagt dat bij uitbesteding de partij aan wie wordt uitbesteed voldoet aan de van toepassing zijnde regelgeving. De verantwoordelijkheid voor de gang van zaken bij het pensioenfonds kan niet worden afgeschoven op de PUO. Een goed voorbeeld van hoe verstandig met die verantwoordelijkheid wordt omgegaan hebben wij gezien bij een fonds dat aan de PUO duidelijke uitgangspunten heeft meegegeven hoe de PUO moet omgaan met due diligence in de vastgoedportefeuille. Op die manier houdt het bestuur controle over de werkzaamheden van de PUO.

[Belangen] Door beleid teveel over te laten aan de PUO of adviseur, is voor belanghebbenden niet inzichtelijk welke belangen geprevaleerd hebben en in hoeverre met hun belangen rekening is gehouden.

Het organiseren van tegenspel

Besturen moeten aan zelfevaluatie doen om te kijken of de besturing van het pensioenfonds effectief is. De ervaring in het onderzoek is dat bestuurders dit nog te weinig doen. Pensioenfondsen zijn zich er nog te weinig van bewust hoe belangrijk het is zichzelf de maat te laten nemen, laat staan dat zij voldoende tegenspraak en feedback organiseren. Zelfevaluatie wordt veeleer gezien als een opgelegd pandoer dan een instrument dat nuttige informatie oplevert om de besturing van het pensioenfonds verder te professionaliseren. Het is belangrijk dat het bestuur kritische feedback organiseert op haar functioneren en jaarlijks minstens een moment vastlegt waarop het haar eigen functioneren kritisch evalueert. Bij de zelfevaluatie wordt gekeken naar het functioneren van de individuele leden van het bestuur (inclusief de voorzitter) en van het collectief als geheel. Wij zijn tegengekomen dat een bestuur niet of nauwelijks aan zelfevaluatie doet. Het bestuur neigt naar zelfgenoegzaamheid, erg overtuigd zijn van eigen kunnen en niet geneigd zijn daar feedback op te vragen en over te reflecteren. Een goed voorbeeld dat wij hebben gezien is een bestuur dat betrokken en deskundig is en momenten creëert om het eigen functioneren te evalueren. Het bestuur staat open voor, en vraagt kritische feedback vanuit de omgeving.

Wat wij verder zijn tegengekomen is dat de wijze waarop besturen met de rapportages van het interne toezicht en het verantwoordingsorgaan omgaan nogal eens vrijblijvend is. Sommige aanbevelingen worden overgenomen, andere niet en het is niet duidelijk welke criteria het bestuur daarbij hanteert. Ook zijn er fondsen die kiezen voor een marginale variant van intern toezicht, terwijl zij ook overigens weinig countervailing power organiseren. Intern toezicht is een nuttige manier om besluitvorming kritisch te bezien. Een van de onderzochte fondsen heeft bijvoorbeeld onlangs besloten jaarlijks een visitatiecommissie langs te laten komen, in plaats van de minimale driejaarlijkse eis van de StAr-principes te volgen. Hierdoor krijgt het fonds vaker een kritische blik van buiten.

Ook bij dit onderdeel kan de driehoek een bestuurder weer helpen bij de voorbereiding van zijn besluitvorming om tot 'goed bestuur' te komen:

[Normen] In de Pensioenwet en de StAr-principes wordt tegenspraak geregeld door het regelen van verantwoording, medezeggenschap en intern toezicht. Het bestuur moet zich afvragen wat voor het fonds de beste manieren zijn om dit in te richten. Hierbij moet het bestuur zich ervan bewust zijn dat tegenspraak behalve noodzakelijk

ook nuttig is. In het voorontwerp van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen heeft de wetgever versteviging van intern toezicht en versterking van medezeggenschap ook een belangrijke plaats gegeven.

[Risico's] Een bestuur dat onvoldoende tegenspraak organiseert, kan zelfgenoegzaam worden. Er kunnen blinde vlekken ontstaan of stokpaardjes. Al snel ontstaat er dan een patriarchale mentaliteit van 'weten wat het beste is voor de belanghebbenden bij het pensioenfonds', zonder dit bij die belanghebbenden te onderzoeken. Het bestuur moet zich voortdurend laten weerspreken en kritisch zijn op het eigen functioneren om niet in deze val te trappen.

[Belangen] Door het organiseren van voldoende tegenspraak worden bestuursbesluiten kritisch en vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Daarmee wordt beter gewaarborgd dat alle belangen in ogenschouw worden genomen. Wanneer dit niet gebeurt, kan dit voor belanghebbenden betekenen dat zij niet weten hoe hun belangen bij het besluit zijn betrokken. Verder kan de indruk ontstaan dat niet hun belangen, maar die van derden of bestuurders centraal hebben gestaan in de afwegingen (schijn van belangenverstrengeling).

De relatie tussen goed bestuur en de prestaties van het pensioenfonds

Maakt een slechte bestuurder per definitie brokken? En krijgt een goed bestuurder nooit een ongeluk? Het zal duidelijk zijn dat dit geen van beiden waar is. Dat geldt ook voor pensioenfondsbestuurders: een fonds met een goed bestuur heeft niet altijd een goede dekkingsgraad en een slecht bestuur kan soms een uitstekende dekkingsgraad en beleggingsresultaat hebben. Toch levert een literatuurstudie van DNB² naar gedrag en cultuur bij organisaties op dat het gedrag en de cultuur binnen een organisatie van invloed zijn op de langetermijnresultaten en stabiliteit van die organisatie. Uiteindelijk zie je gedrag- en cultuurrisico's terug op de balans. Aangezien bestuurders de smaakmakers zijn van hun organisatie, is hun gedrag dus ook van essentieel belang voor de prestaties van hun organisatie. Niet voor niets wordt in de literatuur en in de praktijk altijd het belang van goed voorbeeldgedrag van het management genoemd. Daarbij geldt dat de omstandigheden bepalen of een gedragsprofiel gevaren oplevert of niet. Een dominante bestuurder hoeft niet nadelig te zijn als er genoeg checks en balances zijn om hem te corrigeren. Een autobestuurder met een pittige rijstijl zal die rijstijl waarschijnlijk aanpassen wanneer hij vrouw en kinderen in de auto heeft. Een dominante bestuursvoorzitter die flink tegenspel krijgt van zijn medebestuurders en pensioenfondsorganen, kan

niet steeds zijn eigen mening doordrukken. Hij wordt dan meteen gecorrigeerd door degenen die hij om zich heen heeft. Hoewel er dus geen rechtstreekse relatie hoeft te zijn tussen de prestaties van een pensioenfonds en de wijze van besturen, is er op lange termijn wél een relatie, en zijn de omstandigheden medebepalend voor wat risicovol gedrag is.

Besturen is vooruitzien

Terug naar de autobestuurder. Iedereen heeft graag goede bestuurders in alle auto's; bestuurders die oog hebben voor de risico's, zich rekenschap geven van alle belangen en zich houden aan de geldende normen. Als bijrijder of medeweggebruiker ben je nu eenmaal voor jouw veiligheid mede afhankelijk van andere autobestuurders. Het belang van goede autobestuurders is dan ook groot.

Dit geldt ook voor belanghebbenden bij pensioenfondsen. Voor behartiging van hun belangen zijn zij aangewezen op het bestuur van het fonds. Een belangrijke randvoorwaarde voor goed bestuur is een goede governance structuur. In het ter internetconsultatie aangeboden voorontwerp van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen wordt de governance structuur onder meer gewijzigd door versterking van de deskundigheid van het bestuur en vernieuwing van het intern toezicht. De wetgever geeft pensioenfondsen voorts de mogelijkheid te kiezen tussen drie bestuursmodellen. Dit biedt pensioenfondsen de gelegenheid een bestuursmodel te kiezen dat het beste past bij de aard, omvang en complexiteit van hun fonds.

Net zo belangrijk als de formele structuur is de bestuurder die er zelf voor verantwoordelijk is hoe hij met die structuur omgaat. Die verantwoordelijkheid geldt ongeacht aard, omvang en complexiteit van het fonds en ongeacht het bestuursmodel waar een pensioenfonds uiteindelijk voor kiest. In dit artikel hebben wij bepleit dat bestuurders steeds vooruit moeten zien door bij elke beslissing goed de belangen, de risico's en de toepasselijke normen voor ogen te hebben, die onafhankelijk te bedenken, daarbij tegenspraak te organiseren en er verantwoording over af te leggen. Deze voorwaarden voor goed pensioenfondsbestuur worden alleen maar belangrijker naarmate het risico van de deelnemer centraler komt te staan.

In dit artikel hebben wij ook een aantal valkuilen geschetst en good practices gegeven die ontleend zijn aan de praktijk van ons toezicht op pensioenfondsen. Dit alles kan pensioenfondsbestuurders handvatten bieden om op een dusdanige wijze invulling te geven aan hun taak dat zij tot een goed bestuur kunnen komen.

2. Deze studie zal als *working paper* op de website van DNB geplaatst worden.